

RENDSZERVÁLTÁS KELET-NÉMETORSZÁGBAN ANGOL SZEMMEL*

1990 nyarán, a valutaúnió megalakulása után, de az újraegyesítés előtt ültünk össze először, hogy megvitassuk a Kelet-Németországra vonatkozó esetleges kutatás megkezdését. Ebben az időben az volt az elterjedt nézet, hogy a kelet-németországi rendszerváltás rövid életű lesz, és csak ideig-óráig kelt érdeklődést: Kelet-Németországot ugyanis néhány éven belül teljes egészében felszívja az egyesült német gazdaság. Nekünk az volt a véleményünk, hogy ez a nézet hibás.

Eredetileg az volt az elképzelésünk, hogy felkeresünk egy kellő méretű kelet-német vállalatot, majd végigkísérjük a sorsát a szocializmustól a privatizációig. Úgy gondoltuk, és azt reméltük, ez lehetővé teszi számunkra, hogy két egymással összefüggő dolgot vigyünk véghez:

- ✧ Rajzoljuk meg a vállalat helyzetét a rendszerváltás előtt és után; jellemezzük formáját és tevékenységét a szocialista időszak végén, majd ezt állítsuk szembe mondjuk az 1991. év elejei állapottal.
- ✧ „Legyünk együtt a vállalattal“, többször látogassunk el, majd dokumentáljuk a tervutasításos gazdaságról a piacgazdaságba történő átérés folyamatát.

A Pharma AG

A Buckinghamshire College és a Humboldt Egyetem közötti hagyományosan jó kapcsolatoknak köszönhetően szívélyesen fogadtak a fenti intézménynél, háttérinformációval és általános tájékoztatással segítettek bennünket, majd részletesen beavattak bennünket a kelet-német gyógy-

szeripari vállalat ügyeibe. Ezt követően megjelent könyvünkben (Edwards-Lawrence, 1994) ezt a vállalatot Pharma VEB-nek nevezzük az újraegyesítés előtt, majd pedig Pharma AG néven szerepeltetjük. 1991 tavaszán látogattunk el először a Pharmába, amely rendkívül segítőkészen fogadott bennünket.

Első látogatásunk alkalmával „indításképpen“ az egyik felsővezető előadást tartott a Pharma történetéről, felépítéséről és működéséről, amelyhez dokumentációs anyagot is mellékeltek. Azt mondták, hogy bármikor visszajöhetünk, amikor csak szeretnénk, és bárkivel beszélgethetünk. Ezzel vette kezdetét látogatássorozatunk a Pharmában, amelyek közül a legutóbbira 1994 nyarán került sor (de amikor ez a cikk megjelenik, addigra már megint ott leszünk). Ezeknek a látogatásoknak a során mindig beszélgettünk összekötő menedzserünkkel és helyettesével, de ezenkívül még több szakmai vezető és felsőszintű menedzser, valamint a munkástanács képviselői is felkerestek bennünket, hogy interjút adjanak.

Íly módon egy izgalmas történet kivételezett részeseivé váltunk. Megismertük, hogy milyen volt a Pharma a szocialista időkben, és hallottunk az NDK összeomlásakor lezajlott eseményekről. 1991 májusi helyszíni látogatásunk idején a Pharma AG kétségbeejtő helyzetben volt. Elveszítette kelet-európai piacait, miután a többi országban is, de legfőképpen a volt Szovjetunióban megszűnt a szocialista rendszer és felbomlott a KGST. Belföldi kelet-német piacát elárasztották a nyugat-német versenytársak, a Pharmának pedig a kiváló termelési színvonal (GMP) elérésének kihívásával kellett szembenéznie.

Legközelebbi látogatásunkkor viszont a Pharma AG helyzete sokkal jobbra fordult. A vállalat a fellendülés korai szakaszában volt, mivel a

* A tanulmány a Journal for East European Management Studies 1996. évi 1. számában jelent meg.

Hermes-Kreditén alapján újra el tudott adni a CIS-be (a Független Államok Köösségébe), vagyis a volt Szovjetunióba. Ezután nagyarányú beruházási program következett átszervezéssel, átalakítással és a GMP státus elérésével.

Számunkra, külföldiek számára, akik csak bizonyos időközönként látogatunk a gyárba, ebben az időszakban az üzem külső megjelenésének látványos átalakulása, fejlődése volt a legszembetűnőbb.

Néhány hónap leforgása alatt tanúi voltunk annak, hogy a gyár *Schrotthaufen*ből („ócska-vastelep“-ből) vonzó modern gyárrá alakult annak összes kellékével és összetevettségével.

A vállalat privatizálása csak lassan haladt, kétségkívül állapota és nyereségessége miatt. Végül egy olasz gyógyszeripari vállalat vásárolta meg, amely ügylet 1993 elején vált érvényessé. Az új tulajdonos sikeresen építette be a Pharmát a többi termelési tevékenységei közé, s a létrejött vállalat továbbra is nyereséges. Ez az integráció azonban azt is jelentette, hogy gyökeresen szakítani kellett a Pharma hagyományaival, és szerepét messzemenően meg kellett változtatnia, amely nem mindenkinek tetszett. Így, amikor könyvünket írni kezdtük, a Pharma helyzetét végigkísértük a privatizációig és azon túl is, és megállapíthattuk, hogy a privatizáció az emberi tényező területén hozott áldozatok ellenére gazdasági sikerrel járt.

A vizsgálati kör szélesítése

A Pharmával való könnyű és szerencsés kapcsolatteremtés hatására felbátorodtunk, és kiszélesítettük a vizsgálati kört. Ez talán nem tűnik kihívásnak a belső munkatársaknak, de ha valaki külföldi, akinek egy másik országban van a főállása, akkor nem világos először, hogyan lehet egy privatizálásra váró, nagy nyomás alatt levő kelet-német vállalatnak a közelébe férkőzni. Ez azonban ismét könnyebbnek bizonyult, mint amilyennek látszott. Az egyik Humboldt egyetemi kapcsolatunk fia saját vállalatot alapított: bevezettek bennünket, majd rendszeresen ellátogattunk ehhez a vállalathoz.

Egy másik Humboldt kapcsolatunk egy VEB (állami vállalat) *Aufsichtsrat*-jának (igazgatótanácsának) tagja lett, s a vállalat vezetői kivásárlás tárgyát képezte.

Bejutottunk ebbe a cégbe. Egy harmadik kapcsolatunk az egyik új szövetségi állam tartományi kormányzóságának tagja lett, amelynek révén bemutatottak a miniszternek, és bejutottunk ennek

a tartománynak néhány új vállalatába. Végül egy nyugat-német professzornak – akinél közös munkánk volt – volt egy doktorandusza, aki a hajdani NDK néhány vállalatát vizsgálta, s így mind-egyikkel kapcsolatba tudtunk kerülni.

Az így létrejött minta nem volt valami hatalmas, alig érte el a kétjegyű számot, mégis kellett sokféleséget és változatosságot nyújtott az alábbi szempontból:

- a vállalatok az öt új szövetségi állam közül négyben helyezkedtek el;
- az iparágak megoszlása jó volt, mert volt köztük fellendülő (építőipari) és néhány veszélyeztetet helyzetben levő (gépipar);
- a mintában két vezetési kivásárlás és egy új vállalat volt;
- a mintában felvásárlás szempontjából különböző – (nyugat) németek, hollandok és olaszok által felvásárolt vállalatok és privatizálásra váró (1994-ben) vállalatok egyaránt voltak.

S ami a legfontosabb: a vállalatoknak az a sokfélesége lehetővé tette, hogy mintákat és közös vonásokat fedezzünk fel, és biztonsággal általánosíthassunk.

Miért fontos, hogy angolok vagyunk?

Minden bizonnyal a hasznunkra volt, hogy mivel külföldiek vagyunk (nem németek), sok mindent élesebben láttunk. Mi el akartuk végezni a vizsgálatot, energiát fektettünk a megszervezésébe, időt és pénzt áldoztunk arra, hogy a volt NDK-ba és NDK-n belül utazzunk, s ezt méltányolták azok, akikkel csak beszélgettünk. Ezt még fokozta az a járulékos érdeklődés és figyelem, amellyel a kutató hagyományosan témája felé fordul.

A külföldi lét mentesített bennünket attól a beállítottságtól, hogy mindent magától értetődőnek tartsunk. Rólunk nem feltételezheték, hogy mindent tudunk, szinte mindenre rákérdezhetünk, s megjutalmazhattuk őket azzal, hogy elmeséltük, milyen az élet Angliában! Hogy még egy szempontot fölhozzunk, nagyon nehéz lett volna egy NDK-ban felnőtt kutatónak megtennie azt, amit mi tettünk. Neki nem lett volna meg az a rálátása, mint nekünk, bizonnyal gyanakvással viszonyultak volna hozzá, s a nyugat-német kutatóról okkal, ok nélkül azt feltételezték volna, hogy nincs benne együttérzés és alázat. Így még csak elképzelni sem lehet jobbat, mint hogy Angliából jöttünk, amely országról köztudott a jó értelemben vett amatőrség, a homályosság és az „under-statement“, vagyis az a tulajdonság, hogy

a valóságosnál kevesebbet mondunk. Ez viszont elvezet egy másik témához. Amikor valaki elsjátít egy idegen nyelvet, akkor hajlamosak vagyunk arra, hogy anyanyelvünk mintáit és szerkezeit alkalmazzuk ebben a nyelvben. Az angol és a német között ebben az értelemben nagy különbség van, mivel az előbbire a kontrollált homályosság és az elkötelezettség nélküli általánosságok a jellemzőek, míg a németre a határozottság és a pontosság.

Másképpen fogalmazva: az angol nyelv kiválóan alkalmas nyitott végű kérdések megfogalmazására, célzások és utalások kifejezésére, amelyek válasza provokálnak, kétértelműségek kifejezésére, amelyeket a hallgatónak kell értelmeznie és megfejtene. Mi mindezt bevittük a német nyelvű interjúvolásba. Konkrét példával szemlélítve: a németek nem tesznek föl olyan kérdést, hogy: Milyen volt az NDK?

Mi viszont igen, és megkaptuk rájuk a választ!

Ha visszatekintünk, akkor az is előnyös volt, hogy még időben munkához tudtunk látni. Ha két évet késlekedünk, akkor elszalasztottuk volna az alkalmat. 1991 elején azonban még megtehetjük. Sőt mi több, ebben a stádiumban a szocialista múlt és a rendszerváltás eseményei még élénken éltek az emberek emlékezetében. Úgy láttuk, hogy az emberek szívesen beszélnek a szocialista múltból, szinte terápiás hatása volt ennek mind a Pharma AG-ben, mind más vállalatoknál, mind a mindennapi életben. Úgy tűnt, hogy néhány hónapon belül a közelmúlt tárgyalására való készséget felváltotta a jelenlét és a sokféle fenyegetettséggel való foglalkozás.

Az NDK végnapjai

A szocialista rendszer megdöntésének és az újraegyesítésre vezető folyamatnak a történetét aligha kell felidézni, legfeljebb annyiban, hogy néhány új szempont vetődött föl egyrészt a menedzserekkel, másrészt – általában – a volt NDK polgárokkal folytatott beszélgetések során.

Az egyik ilyen szempont, amelyről beszámoltak nekünk az volt, hogy az ellenzéki mozgalom a 30-as, 40-es éveikben emberektől kapta a legtöbb támogatást. A fiatalabb korosztály túlságosan erős agymosást kapott a rendszertől, ezért nem tudott közreműködni az ellenállásban; a náluk idősebbekben pedig még éltek a háború utáni káosz, a nulla óra emlékei, ezért hálások voltak az azóta elért gazdasági előrehaladásért.

Ezt a jellemzést, amely szerint az ellenállást a munkáséletük derekán levő állampolgárok fejtették ki, egy másik tanúvallomás is megerősíti, amely az ellenállás rendezettségéről és felelősségéről szól. A beszámolók szerint ez a mozgalom komoly, érett és jól irányított volt az egyéni felelősség tekintetében. Az egyik interjúalany a következőket mondta:

„Bementünk a belvárosba, rendben parkoltunk, részt vettünk a felvonuláson, de 10.30-kor már otthon voltunk, hogy jól kialudjuk magunkat mielőtt másnap munkába megyünk.“

Más vallomások szintén ugyanerről a visszafogottságról tanúskodtak. Egyik beszélgetőtársunk, Berlinben dolgozó egyetemi tanár például hallotta a kelet-német televízióban elhangzott híres bejelentést 1989. november 9-én, csütörtökön, de ő úgy értette, hogy a szokásos módon kell vízumot kérvényezni, hogy valaki Nyugat-Németországba látogathasson. Így hát korán lefeküdt, pedig kiderült, hogy ez az este volt az NDK történetének legizgalmasabb estéje!

Másnap reggel tanárunk bement az egyetemre a 9 órai előadásra. Minden hallgató ott volt, igaz, hogy az egész éjszakát nyugat-berlini mulatozással töltötték, mégis ott voltak.

A rendszer összeomlásának, illetve az újraegyesítésnek a közvetlen hatását a VEB (állami vállalat) felsőszintű vezetésére minden bizonynyal szintén nem értheti meg kellőképpen az, aki nem németországi (talán még azok sem, akik ugyan németek, de nem a volt NDK lakosai). Mielőtt vizsgálatunkhoz hozzákezdünk, halvány fogalmunk volt arról, ha egyáltalán volt róla elképzelésünk egyáltalán, hogy legalábbis az újraegyesítéskor a szocialista rendszer idősebb vezetőit valahogyan elbocsátották, eltávolították, majd valamilyen titokzatos módon romlatlan, nyugati stílusú hivatásos menedzserekkel váltották föl őket, akik „levezényelték“ a VEB-ek átalakítását a nyugati üzleti újságírók szeretett karsú szokásos harci egységeivé. Mi most már tudjuk, hogy ez a nézet teljesen megalapozatlan.

Ami a Pharmánál történt, az tanulságos kiigazítása a fenti véleménynek. A vizsgálati időszak alatt a Pharmát végig ugyanaz a csúcsetetői csoport irányította, mint amelyik a *die Wende* (rendszerváltás) előtt is hivatalban volt. Természetesen volt néhány áthelyezés a csúcsmenedzseri teamen belül, de alapvetően ugyanaz a csapat volt. A Pharma AG *Vorstand* (elnökségének) vezetője ugyanaz a korábbi Pharma Generaldirektor (vezérigazgató), egy nagy tekintélynek

örvendő, karizmatikus személyiség volt. Igaz, hogy még a *Vorstand* elnöke volt a privatizáció követő másfél évig, bár hatalmát bizonyos mértékig korlátozta az új olasz tulajdonos helyi képviselője.

Lehet, hogy ma már a Pharma rendkívüli esetnek számít. Ahogyan vizsgálatunkban előrehaladtunk, gyakoribbnak tűnt számunkra, hogy a csúcsvezetők lemondtak tisztségükről, vagy a munkaerő kitaszította onnan az 1990-es év során.

A felsőszintű posztot ilyenkor a vállalat kebléből való jelölt töltötte be, aki a munkatársak bizalmát élvezte, és aki közkeveltsége, népszerűsége folytán került a forró székbe. Ők többnyire középvezetők voltak, de mindenképpen vezetők, akik a *die Wende* előtt nem a legfelsőbb szinten álltak. Ezekről az emberekről tudták, hogy a rendszer ellenzői, illetve nem voltak hajlandók belépni a pártba (az SED-be – a Német Szocialista Egységpártba), s ezért előléptetésükre nem kerülhetett sor.

Több ilyen menedzserrel is találkoztunk, akiket a dolgozók bizalma emelt a vezetői székbe. Mindannyian kedvező benyomást tettek ránk: józanok, határozottak, felelősségteljesek és ambíciózusak. Még azok a VEB-ek is megtartották – legalábbis így láttuk – eredeti kelet-német vezetőiket, amelyeket már korán privatizáltak – nyugat-német vállalatok vásároltak fel: csak a felső egy-két vezetési szint távozott, vagy kényszerítették lemondásra.

A forradalom hősei

A szocialista rendszerek korai időszakukban előszeretettel tisztelték „a forradalom hőseit”, a futószalagon kiemelkedő munkateljesítményt elérő proletár sztahanovistákat.

Szeretnénk rámutatni, hogy a szocializmus vége Kelet-Németországban kitermelt néhány hős vezető, akik derekasan harcoltak az addigi VEB-ek igazgatásáért és megmentéséért az újraegyesítés és a privatizáció közötti időszakban. Több ilyen aktív vezérigazgatóval találkoztunk kutatásaink során, és mély benyomást tettek ránk.

Egyrészt kezdeményezők voltak. Egyikük sem rendelkezett előzetes tapasztalatokkal a piaczgazdaságot illetően, de ez nem szegte kedvüket. Könyveket olvastak, rövid tanfolyamokon vettek részt, sok emberrel beszélgettek, sokan másodkézből – fiaik, leányaik révén – tettek szert „új stílusú” vezetési ismeretekre. Nem ijedtek meg attól, hogy kimenjenek az autóval az útra, mielőtt megszerezték a járművezetési jogosít-

ványt! Másrészt csoportonként elszántak voltak. Ők nem „intézőként” cselekedtek, ők nem egyszerűen a „vagyonra vigyáztak” amíg a privatizáció nem gondoskodott új vállalatigazgatóságról; ők teljes felelősséggel intézkedtek, úgy mintha még évekig vezetnék a vállalatot.

Ezeknek a névtelen „hősöknek” sok népszerűtlen és kellemetlen intézkedést kellett hozniuk, főleg abban a vonatkozásban, hogy nagyszámú dolgozót kellett elbocsátaniuk. A volt NDK VEB-jeiben kétségbeejtően nagymérvű volt a túlfoglalkoztatás nyugati mérvéccél mérve, amit sokféle oknál fogva másutt vizsgáltunk (Edwards-Lawrence, 1994). Véleményünk szerint, eltekintve attól a néhány vállalatától, amelyek hamarosan csődbe mentek vagy amelyeket már a korai időszakban nyugat-német vállalatok felvásároltak, a volt VEB-ek már a kelet-német vezetés alatt, jóval a privatizáció előtt megkezdték a karcsúsítást.

Ez feltétlenül érvényes szerény mintánk minden vállalatára, ugyanis a munkaerő létszámának csökkentése nagyarányú volt: 50 és 80 % között mozgott.

Ezek az elbocsátások sok esetben szívszorítóak voltak. A Pharma személyügyi igazgatója például a szocialista időszakban egy leányvállalatot, termelőüzemet létesített Szibériában, ahová a megbízatása hónapokra szólt, és ahol egy meglehetősen nagy német kékgalléros munkáskontingenst kellett foglalkoztatnia. Ez a helyzet természetesen közel hozta egymáshoz őket: később, a privatizáció előtt és után ennek a menedzsernek kellett e munkások közül többet is elbocsátania. A mintánkban szereplő mindkét csúcsvezető saját feleségét is elbocsátotta egy nagyobb leépítési hullámban.

Végül ezek a menedzserek szerepeltek a ma már elcsépelet „teher alatt nő a pálma” kifejezésben is! Az elsőprő erejű változások mellett és a hallatlanul nagy felelősség súlya alatt kellett a helyzetet uralniuk, és vállalatukat fenntartaniuk.

Az ezzel járó stressz sokak életébe került!

Ez a kutatómunka elszigeteltebbnek és bizonytalanabbnak bizonyult, mint a kutatások általában, mivel mi külföldiek voltunk, egy idegen országban tartózkodtunk olyan időszakban, amikor soha nem látott rendszerváltás zajlott. Ezért nagyon fellelkesedtünk, amikor azt láttuk, hogy egy kelet-német főhatóság megerősíti eredményeink nagy részét. Lang (1994), aki eredményeit a mi vizsgálatunkhoz képest sokkal több meginterjuvált menedzserből álló mintára alapozta mint mi, *inter alia* megjegyzi, hogy az

NDK megszűnése különböző gazdasági ágak fel-
emelkedéséhez és hanyatlásához vezetett, hogy a
vállalatvezetésben meglehetősen nagymérvű
kontinuitás volt megfigyelhető, amelyet a tekin-
télynek örvendő középvezetők felemelkedése
jelzett, hogy a menedzserek nagyobb mozgássza-
badtságot élveztek, ugyanakkor nagyobbak voltak
velük szemben az elvárások és követelmények.

A stratégiához való viszonyulás

A volt VEB *Generaldirektora* abban különbözött
nyugati társától, hogy a vállalati stratégia nem
tartozott a hatáskörébe.

A tervutasításos gazdaságban lényegénél fog-
va azokat az embereket, akik a termelőüzemeket
irányítják, a Terv vezérli, teljesítménycélokat
tűznek ki eléjük, nincs szükségük sem előrelátás-
ra, sem arra, hogy a vállalat kapacitását a társa-
dalmi igényekhez igazítsák, miközben nyereség-
re tesznek szert. Szerepük inkább reaktív, fő fel-
adatuk a végrehajtás. Ez nem azt jelenti, hogy
munkájuk könnyű volt: nyugati társaik számára
ismeretlen módon korlátozták őket, s így a vég-
rehajtáshoz nagy vezetői hozzáértésre és találé-
konyságra volt szükség. Viszont a stratégiai fele-
lősségvállalás nem hárult rájuk.

Következésképpen a volt NDK vállalatok az
újraegyesítés után üres lappal indultak a stratégia
kialakításának vizsgálatát illetően.

Vizsgálódásunk közepetáján, több volt VEB-
bel kapcsolatos tapasztalatunkra támaszkodva az
újraegyesítés utáni tevékenységükben található
mintákat és szabályszerűségeket figyeltük. Véle-
ményünk szerint több fázist különböztethetünk
meg, amelyen a volt VEB-ek minden bizonnyal
keresztülmentek a *die Wende* vízválasztója után.
Ezek a következők:

- ☐ Egzisztenciális előfeltételek
- ☐ Ontológia-centrikusság
- ☐ Befeléfordulás
- ☐ Kifelé-orientálódás
- ☐ A stratégia világos megfogalmazása

Hasznos lehet, ha részletesebben kifejtjük, hogy
mit is értünk ezeken a fázisokon.

➤ Egzisztenciális előfeltételek

Az újraegyesítéssel a volt VEB-ek önállóakká
váltak. Már nem egy nagyobb rendszerbe tartozó,
előírt célokkal működő egységek. Független,
önállóan létező szervezetek, haladéktalanul cse-
lekedniük kell, ez a céljuk és értelmük; a szán-

dékokat eredményekké kell fejleszteniük, ami
lehetővé teszi a fejlődést, vagy legalábbis a
hosszantartó fennmaradást. De már a kezdet kez-
detén útjukban állnak a valutaúnió kihatásai, a
KGST felbomlása, a kelet-európai politikai rend-
szerben bekövetkezett nagymérvű törés. Így tehát
fő céljuk a pusztá fennmaradás. Ez pedig kétség-
beesett, rugalmas intézkedéseket tesz szüksé-
gessé.

A korai időszakban a Pharmánál például kü-
lönböző dolgozók (ebben a fázisban még nem
volt nyugati értelemben vett kereskedelmi kép-
viselőjük) saját kocsijukban és kerékpáron látó-
gatták a kelet-német kórházakat és orvosi ren-
delőket abban a reményben, hogy meg tudják
védeni, vagy vissza tudják szerezni a belföldi
piacot a nyugat-német versenytársaktól.

A fennmaradással megerősített függetlenség
a stratégia első számú előfeltétele.

➤ Ontológia-centrikusság

Ebben a korai stádiumban a csúcsmenedzserek
azzal a kérdéssel foglalkoznak, hogy mi a szer-
vezet lényege, és nagy erővel dolgoznak mére-
tének, alakjának és határainak megváltoztatásán.

Egyrészt minden átalakult VEB-et „leakasz-
tanak” a *Kombinat*-ról, amelyhez függőlegesen
kapcsolódtak a szocializmus idején. Míg a K+F
tevékenységet a *Kombinat* szinten fogták egybe,
addig ekkorra az egyes volt VEB-ekbe decen-
tralizálták (vagy teljesen megszűnt). Másrészt a
menedzserek felismerték, hogy már nincs szük-
ség arra, hogy a munkát, ill. az anyagokat felhal-
mozzák, hogy az *Autarkiestreben*-nek már nincs
értelme. A készleteket tehát nullára írták, a kar-
bantartó és más alegységeket, valamint a házon
belüli alkatrészgyártást máshová helyezték, a
takarítással és étkeztetéssel más vállalatokat biz-
tak meg, az üzemorvosi rendelőket a vállalaton
kívülre költöztették, míg más szociális jellegű
tevékenységeket, pl. az óvodát, ill. az üdülőket
gyakran bezárták. Harmadrészt a vállalatok ekkor
választhattak termékválasztékukat illetően, és
elkezdték latolgatni, mit gyártsanak és mit ne.

Ez rendszerint koncentráltabb termékport-
folióval és a kiegészítő tevékenységek megszün-
tetésével, valamint gyakran decentralizálással járt
együtt formális-strukturális értelemben.

Másrészről viszont ez az *Ende der Regression*
új ethoszát tükrözte (a folyamat átbillent a holt-
ponton), már nincs szükség arra, hogy a vezető
vég nélkül arra várjon, hogy az utasítását jóvá-
hagyják, és cselekvésre felhatalmazzák. Így tehát

nemcsak a szervezeti forma és struktúra változott meg, de a vezetői magatartás is.

Rendszerint átrendeződött a munkaerő is a szervezeten belül. A termelést általában racionalizálták. Így lehetővé vált az NDK-nak a sokszorosan gyenge teljesítményét javítani s egyúttal a termelő munkaerő létszámát is lehetett csökkenteni.

Ezenkívül a beszerzés területén egészen más lehetőségek nyíltak, mint a szocialista időszakban. A vállalatok már tudtak vásárolni nyersanyagot és alkatrészeket a szabadpiacon; ha úgy gondolták, akkor akár nyugati szállítóktól is, s gyakran versenyeztek azért, hogy ki szállítson. Így tehát a beszerzési terület is karcsúsításra várt.

Ugyanakkor a vállalatoknak gyakran meg kellett teremteniük a forgalmazási rendszert mind intézményi, mind logisztikai szempontból. Ki kellett építeniük a kereskedelmi személyzetet, és ki kellett fejleszteniük a marketingkapacitást.

Így miközben összességében a vállalatok csökkentették a munkaerő létszámát, belső átrendeződések zajlottak le, amelyek az új piacviszonyokat tükrözték.

E változások mögött a stratégiai gondolkodásmód kezdeményei rejlenek. A vállalat szakértelmét a rendkívüli mértékben megváltozott külső körülményekhez igazítják. A gondolkodásmód azonban ebben a stádiumban még túlnyomórészt reaktív. Csak a következő fázisban kerül sor arra, hogy a menedzserek megfogalmazzák a döntő kérdést: mit kell tennünk ahhoz, hogy versenyezhessünk a nyugat-német vállalatokkal?

➡ *Befeléfordulás*

Amikor a volt NDK menedzserei szervezeteiket a nyugat-németekkel hasonlították össze, tisztában voltak azzal, hogy az övék elmaradt, műszakilag kezdetleges, és az alacsony termelékenység jellemző rájuk. Ezért igyekeztek segíteni ezen az állapoton.

Először is számottevő beruházásokat eszköztek magánál a vállalatnál. Nyilvánvalóan nagy volt a lemaradás a múltból, s ezért új számítógépes és kommunikációs rendszereket létesítettek, hogy a vezetőséget információs és adminisztrációs támogatással lássák el. Ezenkívül jelentős mértékű volt a beruházás a vezetőképzésbe és -továbbképzésbe, és más dolgozók, valamint az elbocsátott alkalmazottak képzésébe és továbbképzésébe. A beruházás zöme azonban a vállalat anyagi jellegű tevékenységeibe irányult. Új üzemet és berendezéseket vásároltak, az igaz-

gatási épületeket felújították, a vállalati telephelyek külső megjelenését feljavították, növelték a dolgozók autói számára fenntartott parkolókat.

A termelési technológiába történt költséges beruházásokat persze valamiképpen finanszírozni kellett. Néhány vállalat és a mi Pharma AG-nk esetében lehetséges volt, hogy a beruházást a jövedelem visszatartott részéből fedezzék. Mások el tudták érni, hogy a *Treuhand* (takarékbank) fizessen, hiszen a műszaki fejlesztés potenciális vásárlókat vonzhat, és meggyorsíthatja a privatizációt. Megint más vállalatok kölcsönt tudtak fölvenni bankoktól. Arra is lehetőség volt, hogy vagyontárgyak eladásából nyerjenek pénzt. Az NDK-ban szokásos volt, hogy egy VEB több telephelyen működött, vagyis pontosabban volt egy főgyár, és annak a melléküzemei. A munkaerő leépítése és egyrészt a termelés, másrészt a termékskála racionalizálása folytán nem minden telephelyre volt szükség, ezért olykor lehetőség volt az ingatlan eladására, illetve bérbeadására.

A befeléfordulási fázisban végbemenő nagymérvű előretöréssel kapcsolatban megjegyzendő, hogy komoly erőfeszítést tettek, hogy javítsák a termék minőségét, például úgy, hogy igyekeztek elérni a nemzetközileg elismert GMP (kiváló termelési színvonal) normákat.

Ennek a befeléfordulásnak általában az volt az eredménye, hogy javult a termelékenység és a termékminőség. Amikor a termékskála előző részben említett kritikus értékelésével összekapcsolódott, a hatékonyság ugrásszerűen nőtt (jóllehet részben a kisebb, bár emelkedő relatív bérköltségeket szubvencionálták).

A szocializmus bukása után két-három évvel a vállalatok gyakran be tudták mutatni a bekövetkezett átalakulások sok-sok *kézzelfogható* sajátosságát. A vállalatokat azonban végül is arra kényszerítették, hogy ismerjék el, hogy amit itt mi befeléforduló kezdeményezésnek neveztünk nem garantálja a piaci sikert még akkor sem, ha bármilyen jól is hajtják végre. Miközben az anyagi eszközökbe irányuló befektetés sok esetben nagyon gyors ütemben zajlott, úgy tűnik, hogy nem volt elégséges az immateriális vagyona, pl. a marketing-szakismeretekbe és a piackutatásba való beruházás. Az új gyárba való beruházás és a termékskála korszerűsítése után sok vállalat kényelembe helyezte magát, és várta, hogy jöjjenek a megrendelések! Egy szóval ezek a befeléfordulási intézkedések minden bizonnyal a végső siker alapfeltételeit képezték, de önmagukban nem voltak elegendőek a siker garantálásához.

A befeléfordulásra három oknál fogva helyeztünk nagyobb súlyt:

- ⇒ Minden általunk ismert vállalat közreműködött ezekben a befeléforduló kezdeményezésekben.
- ⇒ A *Technik* hangsúlyozása folytán ez a fázis (nem kifejezetten szocialista, hanem) jellegzetesen német volt.
- ⇒ Úgy tűnt, hogy sok vállalat nem képes túljutni ezen a fázison, legalábbis 1994-ig és a privatizáció előtt.

➤ *Kifelé-orientálódás*

Ezt a fázist a külső környezet fokozódó felismerése jellemzi, valamint a velük való foglalkozáshoz szükséges intézkedések meghozatala. A fő kérdés az, hogy a menedzserek tudják-e, hogy a vállalatot a külvilág (a Nyugat) milyen mértékben fogadja be, ahol a volt NDK vállalatokat helyesen vagy helytelenül meglehetősen óvatossággal kezelték.

Ezt a stádiumot főképpen a következők jellemzik:

- ♦ a piac felmérése,
- ♦ a versenyhelyzet felmérése,
- ♦ az a képesség, hogy meg lehessen különböztetni a vállalati termékeket a versenytársak termékeitől, és meg lehessen határozni az előbbi által élvezett versenyelőnyt.

Ennek a stádiumnak a fő jellemzője az eladószemélyzet kialakítása, valamint a marketing-szakértelem megszerzésével kapcsolatos munka. Tapasztalataink szerint a vállalatok többnyire már a korai stádiumban sokat beszéltek az eladásról és a marketingről, de azt nem váltották valóra. Ha ez megtörténik, akkor a vállalat belépett a kifelé-orientálódási fázisba.

➤ *A stratégia világos megfogalmazása*

Mindjárt az elején ki kell jelenteni, hogy senki sem „csönget”, amikor a vállalat eléri ezt a stádiumot; ez ugyanis nem egy konkrét időpont, hanem folyamat.

Mégis határozott különbség van e fázis és az őt megelőző között. Az alternatív termékek és piacok kiértékelése rendszeresebbé válik. Előtérbe kerül a proaktivitás. Ez azt jelenti, hogy felismerik: bizonyos választási lehetőségeket tud teremteni a vállalat cselekvéseivel, a kedvező lehetőségeket pedig ki lehet aknázni. Sőt, ebben a fázisban a menedzsment elgondolásait alátá-

masztja a vállalat erős és gyenge pontjainak ismerete. Ezt a stádiumot még az is jellemzi, hogy a vezető képes érzékelni a stratégia és a tevékenység közötti kapcsolatot.

Végeredményben a stratégiának az alábbi követelményeknek kell megfelelnie:

- ▷ tudatosnak kell lennie,
- ▷ szándékosnak kell lennie,
- ▷ összhangot kell teremteni a szervezet és környezete között,
- ▷ tartalommal kell megtöltenie egy sor termelési műveletet, és koordinálnia kell a kezdeményezéseket.

Ez természetesen követelményeket támaszt a menedzsmenttel szemben, s nem is minden nyugati vállalat tud megfelelni ezeknek a kritériumoknak. A volt NDK-ból vett mintánk nem túl nagy, de ezzel a megszorítással ki kell jelentenünk, hogy az általunk meglátogatott vállalatok közül többen nem érték el ezt a stádiumot, legalábbis a privatizációt megelőzően.

A vállalkozók

Eddigi fejtegetésünk a privatizációra váró volt VEB-ek fejlődésére koncentrált. Szeretnénk viszont azt is megjegyezni, hogy a vállalkozói szellem nem hiányzik a volt NDK-ból sem. Kutatásunk során kellő részletességgel tanulmányoztuk egy vállalat indulását, ugyanakkor mintánkban szerepelt több vezetői kivásárlás (buyout vagy MBO) is. Sőt, az MBO-k száma nagyobb is lehetett volna, ha:

- ▲ a volt NDK polgárok nem lettek volna hátrányos helyzetben, amikor pénzügyi segítséget kértek,
- ▲ a Treuhand több jószándékkal viseltetett volna az MBO iránt.

Ezek a vállalkozók több szempontból is nagy hatást gyakoroltak ránk. Először is megfeleltek annak a klasszikus kritériumnak, hogy kockázatot kell vállalni, s tették ezt egy olyan (szocialista) környezetből kiemelkedve, amelyet a kockázatvállalás hiánya, ugyanakkor a nagyfokú alapvető biztonság jellemezett. De ami még ennél is fontosabb: kezdeményezőkézséget és találgatónyságot árultak el.

Kezdeményezőkézségről tettek tanúbizonyságot, amikor már a kezdeti időszakban vállalatot alapítottak vagy vettek át. Proaktívak voltak, amikor igyekeztek pótolni a nyugati üzleti gyakorlat terén mutatkozó hiányosságait. Találékonyak voltak, amikor partnereket kellett keres-

ni, pénzt kellett előteremteni, segítő társakat kellett találni.

Abban is kiválónak bizonyultak, amikor átgondolták, hogy mit is tudnak kínálni, hogyan emeljék ki termékük vagy szolgáltatásik különbségét, kiválóságát. Hasonlóképpen vállalkozó szelleműnek mutatkoztak, amikor üzleti ajánlatokat tettek és azokat biztosították, amikor a piaci belépést megszervezték.

A másik közös vonásuk az, hogy bebizonyították, hogy „jó németek” az előző részben ismertetett befeléfordulási fázis szempontjából. Más szóval fontosságot tulajdonítottak a munkaerő képzésének, és készek voltak erre áldozni is. De mindenekelőtt a jobb, ill. új berendezésekre és a gyártástechnológia fejlesztésére helyezték a hangsúlyt.

Időnként, az e vállalkozókkal való találkozásaink alkalmával emlékeztettek bennünket korábbi nyugat-németországi tapasztalatainkra, ahol az 50-es éveket a vállalkozói lendület és a pénz utáni hajsza jellemezte.

A keletiek és a nyugatiak

Vizsgálatunk természetesen alkalmat adott arra, hogy értékeljük a kelet- és nyugat-németek közötti feszültséget.

A *Treuhand* szerepét illetően úgy tűnik, hogy strukturális feszültség volt a két fél között abban az értelemben, hogy különböző az értékrendjük. Az első és legfontosabb dolog a *Treuhand* számára az volt, hogy a volt VEB-eket privatizálják, és hogy a lehető legjobb árat kapják. A vállalati menedzserek legfőbb érdeke az volt, hogy mik lesznek a privatizáció várható követelményei a vállalati munkaerőre és tevékenységre. A *treuhand* szemszögéből minden vevő jó vevő; a volt VEB-ek szemszögéből pedig a legtöbb vevő veszélyes lehet.

Ezeknek az elkerülhetetlen feszültségeknek a tükrében bizonyos fokig kritizálták a *Treuhand* szerepét. Az első szemrehányás az volt, hogy a *Treuhand* úgy tűnt, hogy alkalmatlan a vezetői kivásárlásra. Ezt úgy értelmezték, hogy a volt NDK igazgatók vezetői képességét negatívan értékelik, és ezt erősen nehezítették. A másik bírálat az volt, hogy úgy tűnik: a *Treuhand* nem folytat semmiféle iparpolitikát, nem úgy mint pl. a háború utáni Franciaország a Negyedik Köztársaság alatt (MacArthur – Scott, 1969). Más szóval úgy látták, hogy a *Treuhand* semmilyen lépést nem tesz annak érdekében, hogy néhány ágazatot megőrizzen, vagy bizonyos iparágakat

előnyben részesítsen, hogy az Új Szövetségi Államoknak az egyesítés után bizonyos mértékű versenyelőnyt biztosítson.

Személyi síkon azoknak a vállalatoknak a menedzserei, amelyekben látogatást tettünk, valamint a volt NDK-beli kapcsolataink általában úgy vélekedtek, hogy azok a nyugat-németek, akikkel megismerkedtek, igazi kollégák. Ez a nézet nem volt kifejezetten kritikus, bár volt benne bírálat is. Egy szóval az volt a meggyőződésük, hogy a nyugat-németeket tisztelni lehet munkabíráruk, szakértelmük és eredményeik miatt. Ugyanakkor a szocializmus alól nemrégiben felszabadult kelet-németek szemében úgy tűntek, hogy leplezetlenül ambíciózusak, túlságosan elkötelezettek az előrehaladás, az érvényesülés individualista etikája mellett.

Ezzel azonban még nincs vége a történetnek. Különböző pozitív megnyilatkozást is hallottunk egyes esetekre vonatkozóan. A Pharma AG Betriebsrat-já (üzemi tanácsa) például meleg szavakkal beszélt a nyugat-német szakszervezetről, az általuk nyújtott képzésről és támogatásról. Az a vállalkozó, aki magánvállalkozást alapított az újraegyesítés után, a Sárga Lapokat böngészte, hogy ott találjon potenciális üzleti partnert Nyugat-Németországban. Sikerült is a dolog, a partner tőkét, berendezést és üzleti know-how-t ajánlott föl. Amikor pedig a vállalkozás sikeres lett, ez a nyugat-német partner beleegyezett, hogy az ő részét felvásárolják, és ezzel a szóban forgó vállalkozó egyedüli tulajdonos lett.

Más esetben az egyik MBO (vezető által kivásárolt) vállalat vezérigazgatója szintén a Sárga Lapokat nézegette, hogy segítséget kapjon az ugyanabban az iparágban tevékenykedő szakembertől, aki az NDK–NSZK határ közelében fekvő „nyugat-német” városban lakott. Sikerült az ügy, segítséget kapott ahhoz, hogy vállalatrendszerket beindítson, és azokat a szállítóknak bemutatassa. A nyugat-német társ képzési-gyakorlati segítséget is kínált az MBO vállalat dolgozóinak nyugat-németországi munkahelyeken való foglalkoztatással.

Az MBO vállalat vezérigazgatóját nagyon meghatotta mindez, és partnerkapcsolatot ajánlott föl nyugat-német jótévőjének. A nyugati válasz ez volt: A megtiszteltetésnek örülök, de anyagiakról szó sem lehet.*

* A cikkben foglaltak az utóbbi néhány év sztereotípiái, ennél fogva az igazságnak csak egy részét tartalmazzák.